

Sturingsfilosofie

Inleiding

In deze sturingsfilosofie vertellen we hoe we de organisatie aansturen. Wat dat inhoudt en waarom deze sturing zo goed past bij onze organisatie. Want dat doet ertoe. We zijn trots op de medewerkers die deze organisatie vormen en op het werk dat de verschillende teams met elkaar jaarlijks verzetten voor de inwoners van onze gemeente. Het incasseringsvermogen bij tegenslag en het niet aflatende enthousiasme om ertegenaan te gaan voor onze inwoners, bedrijven, het college van B&W en de gemeenteraad. Deze visie op sturing is tot stand gekomen op een tweedaagse met het Directieteam(DT) en later uitgewerkt met teamleiders.

Uitgangspunten van sturing in Ooststellingwerf in een notendop

De uitgangspunten waar we veel waarde aan hechten luiden als volgt:

- Verantwoordelijkheden laag in de organisatie
- Korte lijnen
- Werkplezier
- Eigenaarschap, proactief handelen, een antenne hebben voor de juiste actie op het juiste moment
- Eenheid van leiding, sociaal leiderschap en faciliterend leiderschap
- Vitaliteit: een leven lang duurzaam fit
- Waardering en respect voor mens en vakmanschap
- Klantgericht denken en handelen
- Inclusief denken en handelen
- Elkaar in positie brengen/iets gunnen
- Loyaliteit
- Politieke sensitiviteit

In de volgende paragrafen gaan we in op de sturingsfilosofie. Hoe we dat zien en wat het betekent.

Visie op mens en cultuur

Medewerkers staan bij ons centraal. Medewerkers zorgen ervoor dat de dienstverlening van Ooststellingwerf aan inwoners goed is en dat we onze missie en visie waarmaken. We zetten ons in om medewerkers aan ons te binden door hen te blijven boeien.

We zijn ons ervan bewust dat we veel vragen van onze medewerkers. Dus mag de medewerker in de gemeente Ooststellingwerf ook wat van ons verwachten.

Bovenaan staat waardering en respect voor de medewerker als persoon en voor het vakmanschap. Daarnaast mag de medewerker van de leidinggevendenden verwachten dat ze voorbeeldgedrag vertonen en medewerkers optimaal in staat stellen om het werk te kunnen doen.

We vinden het heel belangrijk dat er balans is tussen werkvoorraad en formatie. Daarom besteden we veel aandacht aan het gesprek over de prioritering van werkzaamheden met onze opdrachtgevers, het college en de raad. Dit vindt plaats aan het begin van de college/raadsperiode bij het opstellen van documenten als het raadsakkoord/collegeprogramma etc. Daar wordt aangegeven of de wensen in verhouding staan tot de capaciteit en het reguliere werk en wat er eventueel extra nodig is aan menskracht en middelen. Daarna wordt vinger aan de pols gehouden via de portefeuillehoudersoverleggen, teamoverleggen en via rapportages. Ook een teamplan kan hierbij een belangrijke rol spelen. We vinden dat een teamplan qua vormgeving en opbouw moet passen bij het team.

Om werk interessant te houden heeft een medewerker ruimte nodig. Ruimte om zelf afwegingen te maken, te experimenteren en tot nieuwe inzichten te komen. Wij zijn ervan overtuigd dat als je de kans krijgt nieuwe inspiratie op te doen en vaak vanuit een gevoel van flow werkt, niet alleen de organisatie, maar ook de inwoner daarvan profiteert.

We werken in een politieke omgeving. Werken bij de gemeente vraagt veel van onze medewerkers. Daar zijn we ons van bewust. De medewerker mag van de organisatie verwachten dat er begrip is, dat we ons inleven in de positie van de medewerker en dat we op (zijn) tijd helpen om zaken te relativeren, tot behapbare proporties terug te brengen of fouten te herstellen. Als het roerig wordt rondom een onderwerp, staat het management als buffer tussen de medewerker en het college(lid) om te komen tot een oplossing.

Een medewerker krijgt, als hij/zij dat wil en de mogelijkheid zich voordoet, de ruimte om naast het eigen inhoudelijke werk andere taken uit te voeren. Zo kan een medewerker opgeleid worden tot leanpractitioner of scrummaster, leider van klantreizen etc. Allemaal wendbare werkvormen die je kunt toepassen op een ander onderwerp en in een ander team dan het eigen team. Als er een projectleider nodig is, streven we ernaar dat zoveel te laten doen door eigen medewerkers, waardoor de kennis in huis blijft. Het werk van die medewerker kan dan tijdelijk door een tijdelijke kracht (inhuur) worden gedaan. Zo boren we ontwikkelpotentieel in de eigen organisatie aan en geven we medewerkers ruimte zich te ontwikkelen en te verbreden.

We zijn aanspreekbaar op wat we beloven en verwachten ook dat medewerkers dat zijn. We worden blij van de energie, betrokkenheid en humor waarmee medewerkers hun werk doen. Werkplezier staat bij ons hoog in het vaandel. We verwachten:

- loyaliteit van medewerkers
- medewerkers die eigenaarschap tonen
- gerichtheid van medewerkers op samenwerken
- inlevingsvermogen in de inwoner/klant/collega/college/raad
- medewerkers die gaten (tijdelijk) voor elkaar dichtlopen
- medewerkers die zelfreflectie tonen
- deskundigheid en professioneel gedrag van medewerkers
- medewerkers die tijdig escaleren
- zelf-organiserend vermogen van medewerkers

We verwachten niet dat iedereen altijd braaf binnen de lijntjes kleurt. Met een speelse invulling is niks mis en een andere mening waarderen we zolang die constructief is. We vinden creativiteit en tegenkracht namelijk belangrijk. Niet als doel op zich, maar omdat we geloven dat dat goed is voor de kwaliteit van onze dienstverlening aan de inwoner. Daarbij moet er altijd sprake zijn van balans. Want we verwachten op basis van de arbeidsovereenkomst ook wat van de medewerker.

De medewerker krijgt de ruimte, maar er wordt ook verwacht dat de medewerker verantwoordelijkheid neemt en flexibel is. We spreken elkaar aan op gedrag, zijn doelgericht en kunnen schakelen. Belangrijk uitgangspunt is ook dat we zorgvuldig omgaan met de middelen die we hebben in het belang van de inwoner. Discriminatie of intimidatie in welke vorm dan ook wordt niet geaccepteerd.

Kernwaarden:

Om elkaar houvast te bieden in de samenwerking hanteren we een aantal kernwaarden zodat we onszelf en elkaar scherp kunnen houden. Onze kernwaarden vormen afgekort de letters BOE, waarbij de B staat voor betrokken, de O voor openheid en de E voor Eenvoud.

Bij deze kernwaarden zien we de volgende uitingen in houding en gedrag: 1) Betrokken:

- Bij samenleving, klant en collega's
- Proactieve houding richting werk en collega's
- Toegevoegde waarde hebben, ertoe willen doen. Ook buiten het eigen werkveld
- Gaten voor elkaar dichtlopen
- Iets voor elkaar over hebben
- Elkaar iets gunnen 2) Open:
- Communiceren: luisteren, vragen stellen gevraagd en ongevraagd en feedbackgeven
- Kennis delen inclusief fouten en dilemma's
- Je kwetsbaar opstellen
- Uitgedaagd willen worden

- Ontschot werken: over muurtjes heen kijken 3) Eenvoud:
- Duidelijk zijn
- Gestructureerd en efficiënt werken
- Lean processen
- Door analyse tot de kern komen: problematiek afpellen, vereenvoudigen

Visie op management:

leiderschap: wat is dat in Ooststellingwerf?

Anderen karakteriseren ons leiderschap als **sociaal of faciliterend leiderschap** . Daarmee bedoelen ze dat we oog hebben voor de mens en menselijke maat. Daar zijn we het van harte mee eens en willen we niet veranderen.

We vinden **eenheid van leiding** belangrijk.

Een boodschap of besluit van het management moet overal hetzelfde worden uitgelegd. Het strategisch personeelsbeleid en de aansturing door leidinggevenden daarop geldt voor iedereen. Dat betekent bijvoorbeeld dat iedereen recht heeft op ontwikkeling en opleiding die bij de ontwikkeling past. Het mag niet uitmaken in welk team je zit.

Iedereen mag ook rekenen op dezelfde steun en aanpak van een leidinggevende, als er bijvoorbeeld sprake is van een klacht van een inwoner of ondernemer. Het betekent ook dat als een medewerker ziek is deze op steun en ondersteuning van de leidinggevende kan rekenen. Ook secundaire arbeidsvoorwaarden, (arbo)- faciliteiten en ontwikkelmogelijkheden zijn voor iedereen in de organisatie gelijkwaardig beschikbaar.

Tegelijkertijd waarderen we ook de verschillen tussen leidinggevenden en de variëteit en diversiteit die dit geeft in de accenten van het leidinggeven. We zijn mensen en geen robots.

Hierdoor kunnen leidinggevenden elkaar aanvullen. Dat is voor ons van grote waarde. Natuurlijk verwachten we wel van onze leidinggevenden dat ze hun stijl situationeel kunnen aanpassen aan het team waaraan ze leiding geven en/of de ontwikkelingsfase waarin het team zich bevindt.

Leiderschap is ook persoonlijk leiderschap

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen in de gemeente Ooststellingwerf zo laag mogelijk in de organisatie. Het is onderdeel van onze cultuur. Maar wat bedoelen we er eigenlijk mee? Wat is de toegevoegde waarde?

De verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie omdat we geloven in vakmanschap en de kracht van de eigen organisatie, maar ook omdat we ervan overtuigd zijn dat het mensen gelukkig maakt als ze invloed en regelruimte hebben in hun werkzaamheden.

Het is niet de bedoeling dat iedereen altijd en overal over meebeslist of -participeert. We staan wel goed stil bij wie wel meedenkt, meedoet of meebeslist. Als het gaat over de inhoud van een bepaald beleidsterrein of dossier, dan liggen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de medewerkers die materiedeskundig zijn. Leidinggevenden kunnen wel meedenken en -kijken in het proces, maar de vakspecialist zet de inhoudelijke lijnen uit. Teamleiders beoordelen wel of een stuk ook beslisrijp is.

Met bevoegdheden komen ook verantwoordelijkheden. Dat je afmaakt waar je aan begint bijvoorbeeld en dat je collega's en externe partners meeneemt in je proces. Dat je afstemt en verantwoording aflegt. Persoonlijk leiderschap is ook niet voorbehouden aan een select groepje medewerkers. Het geldt voor iedereen omdat we samen het product maken.

Wie doet wat of hoe hebben we de taken en bevoegdheden over leidinggevenden verdeeld? Ook in Ooststellingwerf zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld.

Teamleiders

Ons uitgangspunt is dat iedere **medewerker** recht heeft op een leidinggevende.

Dus er zijn leidinggevenden met P-taken (personele zaken) op alle niveaus. **De teamleider** is de leidinggevende met de meeste P-taken omdat hij/zij de meeste medewerkers direct aanstuurt. Kortgezegd gaat de teamleider in onze organisatie over de capaciteit en de kwaliteit op medewerker- en teamniveau. De teamleider levert o.a. capaciteit voor de programma's en faciliteert de ontwikkeling van medewerkers. De teamleider gaat niet over de inhoud, maar heeft wel affiniteit met de inhoud van het team. Hij/zij volgt op hoofdlijnen de inhoudelijke ontwikkelingen die spelen op het vakgebied en geeft op procesniveau adviezen,

maar laat de inhoud en de (beleids-)afwegingen daarin over aan de medewerker. Het kan zijn dat een teamleider incidenteel bijspringt in een inhoudelijke casus met het doel om deze snel weer over te dragen aan een medewerker.

Een teamleider heeft dus geen permanente inhoudelijke (beleids-)taken. Het monitoren van (beleids-)inhoudelijke budgetten ligt ook niet bij de teamleider. Omdat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in onze organisatie liggen als het gaat om de inhoud, ligt die taak bij de medewerker die het dossier onder handen heeft. De teamleider faciliteert en monitort de resultaten en is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de productie van het team. Het is dan ook de teamleider die de medewerker aanspreekt op het resultaat. Voor onderdelen die in een programma zitten, gebeurt dat ook door de programmamanager, in overleg met de teamleider.

De teamleider is verantwoordelijk voor de zakelijke kant daarvan dingen goed worden bijgehouden in onze systemen, zodat medewerkers op tijd hun contract e.d. krijgen. Maar ook het begeleiden van zieke medewerkers en het ontwikkelproces van de medewerker behoort tot die taken. Dat betekent dat administratieve verantwoordelijkheden onderdeel uitmaken van de functie en dat teamleiders regelmatig in gesprek gaan met medewerkers over hun functioneren en hun ontwikkeling. Sommige onderdelen kunnen uitgevoerd worden door anderen. De teamleider krijgt daarbij ondersteuning van de HRM- en financieel adviseurs.

De **programmamanagers** sturen programma's aan. Programma's zijn een manier om tijdelijk focus te leggen op een bepaalde doelstelling. Binnen programma's zijn weer verschillende thema's te onderscheiden die om projectsturing vragen. Waar er in een programma gewerkt wordt aan het dichterbij brengen van een doelstelling bijv. duurzaamheid, wordt er in een project dat onderdeel is van een programma gewerkt aan concrete resultaten met een duidelijke kop en staart.

De programmamanager houdt zich bezig met de aansturing van het programma. De inhoud van programma's is tijdelijk, het werken met programmamanagers is dat niet. De programmamanagers werken op strategisch, tactisch niveau. Ze stellen het programma op en leggen de verbinding tussen het programma en de lijnorganisatie. Ze zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma, de resultaten ervan en sturen het programmateam aan.

Programmamanagers streven strategische doelen na die uitgevoerd worden in de vorm van bijvoorbeeld projecten. In die projecten kunnen medewerkers uit verschillende teams een bijdrage leveren. De programmamanager stuurt hen functioneel aan. Daarnaast is de programmamanager strategisch adviseur. Als de doelen zijn behaald stopt het programma en wordt het beheer ondergebracht in de lijn. De programmamanagers zijn breed georiënteerd en kunnen als de doelstelling van het programma voldoende is bereikt overstappen op een ander programma.

Het kan zijn dat de doelstelling van een bepaald onderdeel voldoende behaald is of dat het werk ingepast kan worden binnen de lijn-activiteiten waar het onderdeel kan worden van het 'gewone' werk, de beheerfase treedt in. De programmamanager bespreekt de mogelijkheden met de ambtelijk opdrachtgever en met de betreffende teamleider. Hun gesprek gaat dan onder meer over de capaciteit die nodig is in die beheerfase. Dat kan spanningen opleveren. In de samenwerking lijn en programma blijft altijd een bepaalde bron van spanning aanwezig vanwege het gezamenlijk benutten van capaciteit en de inhoudelijke overlap. Dat is niet erg, houdt ons scherp en hoort erbij. Programmamanagers vallen net als de teamleider onder de aansturing van een directielid. Er is structureel overleg over de inzet van capaciteit tussen teamleider en programmamanagers.

De positie en rol van de **Concerncontroller** is stevig neergezet in onze organisatie. Het team dat zich bezighoudt met control (interne controle, concerncontrol, juridische control) is direct geplaatst onder de gemeentesecretaris. De concerncontroller is adviseur van de auditcommissie, strategisch adviseur, analyseert risico's en bepaalt de impact daarvan, houdt vinger aan de pols, signaleert en is een onafhankelijk sparringpartner voor bestuur en organisatie. De concerncontroller kan gevraagd en ongevraagd advies geven.

Directie

De gemeente Ooststellingwerf is georganiseerd volgens het directiemodel. Dat betekent dat de **directeur** eindverantwoordelijkheid heeft voor alles. De directeur is ook conform de wet de OR-bestuurder. De

directeur is het scharnierpunt tussen bestuur en organisatie op collegeniveau in de rol van gemeentesecretaris.

De driehoek burgemeester-griffier-gemeentesecretaris is voor de invulling van de rol van gemeentesecretaris erg belangrijk evenals de agendacommissie van de raad.

De directeur geeft leiding aan de twee adjunct-directeuren van de organisatie. Ook maakt hij deel uit van de OWO-directie en geeft leiding aan de OWO-manager Beheer&Registratie. De OWO-manager geeft op zijn beurt leiding aan een aantal OWO-teamleiders.

De directeur vormt de directie samen met twee adjunct-directeuren. Het directieoverleg (DT) is hun overlegorgaan. De directie is eindverantwoordelijk voor concernbrede zaken. Binnen de directie is de directeur/gemeentesecretaris als enige formeel beslissingsbevoegd. Besluiten komen in principe tot stand in goed onderling overleg in het DT, maar als dat niet lukt besluit de directeur.

De **adjunct-directeuren** zijn het scharnierpunt tussen de portefeuillehouders voor een specifiek domein en het deel van de organisatie dat zich daarmee bezig houdt. Als voorzitter van het portefeuillehoudersoverleg (PFO) zorgen ze ervoor dat het aantal opdrachten vanuit het bestuur richting de ambtelijke organisatie behapbaar blijft.

De adjunct-directeur heeft een of meerdere aandachtsgebieden en is als ambtelijk opdrachtgever verantwoordelijk voor een of meerdere programma's. Een bestuurder is bestuurlijk opdrachtgever. In de **driehoek** ambtelijk opdrachtgever, bestuurlijk opdrachtgever en programmamanager wordt periodiek de voortgang van het programma besproken. Alle directeuren maken onderdeel uit van het directeur- en management overleg in OWOverband en geven leiding aan teamleiders en programmamanagers.

Wat doen we om te blijven werken aan de verbetering van de kwaliteit van onze samenwerking?

We zijn duidelijk over de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden en communiceren daarover. Daarnaast is er een heldere structuur met regelmatig overleg en spreken we verwachtingen naar elkaar uit. Zo hebben directie en de teamleiders eens per maand overleg met elkaar; het leidinggevendendoverleg. Dit overleg is bedoeld voor afstemming op relevante thema's. Wij blijven aandacht houden voor ontwikkeling in een Management Development-traject, persoonlijke ontwikkeltrajecten etc. Ook besteden we veel aandacht aan ontwikkeling via leerlijnen met basiskennis voor nieuwe en zittende medewerkers.

We maken ruimte voor de dialoog tussen college en DT over verwachtingen, rollen en taken waarbij het college van B&W gaan over het "wat" en de ambtelijke organisatie invulling geeft aan uitvoering oftewel het "hoe".

Ook integriteit is een belangrijk thema als het gaat om de kwaliteit van onze samenwerking. Daarom neemt de burgemeester bij alle nieuwe medewerkers de eed of belofte af

Als het gaat om persoonlijk leiderschap organiseren we o.a. trainingen en dialoogsessies en gaan we jaarlijks in gesprek met de medewerkers in de werkselfie om te praten over de ontwikkeling van de medewerker. Als er iets aan de hand is met het functioneren voeren we een beoordelingsgesprek.

[Visie op organisatie en processen](#)

Als het gaat om onze visie op organisatie en processen is de missie en visie van onze organisatie een uitgangspunt. De missie en visie luiden als volgt:

Missie

We zijn een benaderbare lokale overheid. We weten wat er speelt en bieden oplossingen die er toe doen.

Visie

Inwoners, ondernemers en bezoekers, kunnen bij ons rekenen op een goede service onder alle omstandigheden. Veel voorkomende verzoeken worden snel en adequaat afgehandeld. We weten wat er speelt in onze samenleving en omgeving. Dit betekent dat wij reageren op signalen en meedenken met initiatieven. Wij faciliteren zelfredzaamheid en bieden hulp en zorg waar nodig.

Wij zoeken naar integrale oplossingen voor complexe onderwerpen waar verschillende belangen bij elkaar komen.

Wij zijn trots op de OWO-samenwerking en onze OWO-partners kunnen rekenen op een proactieve inzet in deze samenwerking.

Hoe maken we onze missie en visie waar?

Aan een missie en visie heb je niks als je hem niet waarmaakt. We hadden hem niet zo opgeschreven als het onhaalbare zaken zouden zijn maar we moet er wel aan werken. Er staat nl nogal wat:

1 Goede service onder alle omstandigheden

Dat betekent dat we ook bij crises de normale lijn laten functioneren en daarbij de creativiteit van alle medewerkers gebruiken. Het management faciliteert daarbij het plezier op de werkvloer als tegenhanger voor de werkdruk die in zo'n situatie ontstaat. We hebben de afgelopen jaren hier enige ervaring mee opgedaan, denk bijvoorbeeld aan de coronacrisis, de komst van de Oekraïense vluchtelingen en de energiecrisis. We hebben ervaren dat de kracht van onze organisatie ligt in het inpassen van dit soort tijdelijke piekwerkheden in het reguliere werk en in de lijn. Het programma dienstverlening speelt een belangrijke rol en geeft antwoorden op de vraag hoe te handelen in dit soort situaties.

2. Snelle afhandeling veelvoorkomende verzoeken

Om hierin stappen te maken, hebben we meer inzicht nodig in veelvoorkomende vragen. Is een vraag enkelvoudig of eenvoudig dan handelen we hem ook eenvoudig af. Binnen het Gebiedsteam zijn daarin al stappen gezet. Om de mogelijkheden inzichtelijk te maken, zetten we instrumenten in als lean, klantreis en scrum. We leiden daarom regelmatig medewerkers op die deze instrumenten toe kunnen passen zodat het gedachtegoed deel wordt van ons DNA.

3. Klaar voor complexe vraagstukken

Er zijn steeds meer complexe vragen en complexe problematiek waar alles met elkaar samenhangt. Daarom zetten we programmamanagement in, werken we steeds meer gebiedsgericht en projectmatig, vliegen we een complex onderwerp bewust breed aan en werken we met het BOB-model (beschouwen, opiniëren, besluiten) en met scenario's.

Verder vinden we het belangrijk om

- standaard vooraf met opdrachtschrijvingen te werken
- tijd en aandacht te besteden aan het formeren van het juiste team
- middelen in de vorm van geld, capaciteit en kwaliteit vooraf te borgen

Daarmee zijn we er nog niet. Het verleden heeft ons geleerd dat we in ons enthousiasme wel eens te snel overgaan tot handelen vanuit onze doenersmentaliteit. Die mentaliteit is een groot goed maar wordt pas echt een kracht in deze complexe tijd als er een fase van denken aan vooraf gaat. We blijven alert op verbeteringen en willen leren van fouten en successen om zo steeds beter te worden in wat we doen en te leren. Evalueren van projecten en processen wordt dan ook een standaard onderdeel van ons werk.

Hoe blijven we de kwaliteit van onze organisatie en processen ontwikkelen? Zoals in elke andere gemeenten neemt de complexiteit van de vraagstukken en de samenhang tussen problematiek ook bij ons toe. Een aantal jaren geleden hebben wij het programmatisch werken ingevoerd als werkmethode en organisatieprincipe om in te spelen op de steeds complexere opgaven. Veel gemeenten kiezen ervoor om helemaal opgavegericht te gaan werken of voor een netwerkstructuur te kiezen. Wij zien organisatie ontwikkeling en -verandering vooral als een organisch proces. Een organisatie is een levend geheel van mensen die samenwerken en problemen oplossen. Zij maken het verschil. Een organisatie ontwikkelt zich in de tijd. Als management faciliteren we die ontwikkeling, sturen af en toe bij en verwonderen ons soms. We zijn alert op ontwikkelingen in het werk en de maatschappij en bewegen daar dynamisch op mee. Structuur is daarbij volgend. Niet omdat we tegen verandering zijn, integendeel. Die zien we elke dag. Maar omdat we niet geloven dat ingrijpende structuurwijzigingen bijdragen aan het realiseren van onze missie en visie. Mocht er vanuit de inhoud belang zijn bij het aanpassen van de structuur, dan sluiten we dat niet uit, maar het uitgangspunt blijft: structuur volgt inhoud en proces.

De inrichting van de organisatie zoals die nu is, biedt ons voldoende mogelijkheden voor het verder ontwikkelen van de organisatie in de komende jaren. De teams vormen bij ons de basis van de inrichting van de organisatie. De adjunct-directeuren hebben aandachtsgebieden, zijn het aanspreekpunt voor een aantal teamleiders en programma's.

Dat klinkt mooi, hoe doen we dit dan?

We gaan met z'n allen door op de ingeslagen weg. Zo houden we de structuur van de portefeuillehouders-overleggen vast en de ontwikkeling van onze organisatie en de OWOsamenwerking.

Bij dit alles is communicatie over onze bedoelingen en communicatie met elkaar van groot belang. Daar besteden we veel aandacht aan en daar zetten we verschillende middelen voor in, zodat we iedereen bereiken.

Als werkgever geven we medewerkers kansen. De vrije ruimte voor medewerkers speelt daarbij een belangrijke rol. Zodat je zelf invulling kan geven aan je functie en je ook kunt blijven ontwikkelen. Zo kan het zijn dat we investeren in zaken waar je niet voor bent aangenomen maar waar wel je passie ligt. Bij vrijheid hoort verantwoordelijkheid. In de werksessies praten we met medewerkers over het functioneren en over ontwikkeling.

Vervolgstappen

We bespreken het concept in de organisatie met teamleiders, medewerkers en OR en verwerken de sturingsfilosofie in een nieuw boekje 'Durven'. Ook gebruiken we deze sturingsfilosofie in het MD-traject en passen we het organisatiestatuuat aan.